



Î.S. „ADMINISTRAȚIA DE STAT A DRUMURILOR”
S.E. „STATE ROAD ADMINISTRATION”
IDNO 1003600023559

Republica Moldova, Chisinau, str. Bucuriei 12A, MD-2004 tel (+373) 22-740570, +373-22-740803, fax +373-22- 222280,
internet: <http://www.asd.md>, e-mail: serviciu@asd.md, cancelaria@asd.md, telegram: ASD trafic

RAPORTUL CONDUCERII

Întreprinderii de Stat
„Administrația de Stat a Drumurilor”
pentru anul 2024

Chișinău 2025

Cuprins

Introducere.....	3
1. Componenta și structura Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”.....	4
2. Cifre cheie înregistrate în anul 2024.....	7
2.1. Evoluția venitului.....	8
2.2. Evoluția profitului net.....	10
2.3 Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreținerii și reparației drumurilor publice.....	12
3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2024.....	14
3.1. Analiza performanței financiare în baza Situației de profit și pierdere.....	14
3.2. Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor.....	16
4. Indicatori non-financiari de performanță.....	19
5. Managementul riscurilor.....	20
6. Propuneri referitor la dezvoltarea strategică.....	23

INTRODUCERE

Raportul conducerii consolidat al Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2024 este elaborat în baza prevederilor Legii nr.246 din 23.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală, Capitolul VI, art.18 „Dezvăluirea informației”. Informațiile financiare prezentate în cadrul acestuia sunt extrase din raportările contabile la data de 31 decembrie 2024, în conformitate cu actele normative și legislative. Raportul cuprinde o prezentare detaliată a principalilor indicatori economico-financiarți înregistrați pentru perioada de timp studiată, comparativ cu datele consemnate pentru anii precedenți. Astfel, se creează o viziune de progres sau regres, care permite elaborarea unei decizii veridice, transparente și eficace privind continuitatea activității întreprinderii.

Activitatea Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” este reglementată de Legea nr.246 din 23.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală, Legea nr.845-XII din 3 ianuarie 1992 cu privire la antreprenorial și întreprinderi, Legea contabilității și raportării financiare nr.287 din 15.12.2017, Statutul întreprinderii, Codul Muncii nr.154 din 28.03.2003, alte legi și acte normative.

Raportul conducerii consolidat este conceput pentru a oferi informații contextuale legate de situațiile financiare anuale ale Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, prezentarea principalelor activități și operațiuni, precum și impactul acestora asupra situațiilor financiare consolidate ale acesteia. În cele din urmă, descrie mediul de risc și incertitudini în care operează întreprinderea. Raportul de activitate a conducerii, prezintă poziția financiară și performanța entității în anul de gestiune comparativ cu anii precedenți. Prin performanță se subînțelege un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului economic, financiar, comercial, ce implică o combinație optimă între eficiență și eficacitate. Totodată, performanța reprezintă diferența între veniturile obținute și cheltuielile efectuate de întreprindere pe parcursul exercițiului financiar. Astfel, în anul 2024, Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” a atins obiectivele sale prestabilite în Devizul de Venituri (103,1%) și Devizul de Cheltuieli (102,9%).

Un alt aspect semnificativ și specific activității Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, privind îndeplinirea funcțiilor sale de beneficiar, ține de dependența suportului financiar permanent din partea Autorității publice Centrale, care iar permite întreprinderii să-și desfășoare activitatea în baza principiului continuității și pentru a îndeplini obligațiunile scadente. În acest sens a fost emisă Hotărârea Guvernului nr.90 din 9 februarie 2024 pentru aprobarea programului privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru drumurile publice naționale pe anul 2024. Astfel, în anul de

gestiune pentru reabilitarea rețelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare din sursele Fondului Rutier în valoare totală de 1 950 112,1 mii lei.

Activitatea ce ține de Investiții Străine a înregistrat în anul 2024 executarea devizului de cheltuieli în valoare de 963 609,4 mii lei în cadrul Programului din sectorul Drumurilor, 90,0 mii lei în cadrul Proiectului „Reabilitarea drumurilor locale” și 235 690,2 mii lei în cadrul Proiectului „Moldova Drumuri III”.

1. Componenta și structura Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”

Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” a fost creată ca rezultat al reorganizării Administrației de Stat a Drumurilor (creată conform Hotărârii Guvernului Republicii Moldova nr. 678 din 19.07.2001 „Cu privire la fondarea Administrației de Stat a Drumurilor”) conform Hotărârii Guvernului Republicii Moldova nr. 38 din 17.01.2002 „Cu privire la aprobarea Regulamentului, structurii și efectivului-limită ale Ministerului Transporturilor și Comunicațiilor” și ordinului Ministerului Transporturilor și Comunicațiilor nr.16 din 07.02.2002 și este succesorul drepturilor și obligațiilor Administrației de Stat a Drumurilor cu sediul: Chișinău, str. Bucuriei 12A, MD-2004. **Capitalul statutar constituie 20 176 352 lei, cota statului 100%.**

La data de 26 septembrie 2018, de către Agenția Proprietății Publice din subordinea Guvernului, în cadrul procesului de reorganizare a întreprinderilor de stat, a fost emis Ordinul nr. 103/A, cu privire la „Operarea modificărilor în statutul Î.S. „Administrației de Stat a Drumurilor”, conform căruia fondatorul întreprinderii devine Agenția Proprietății Publice.

Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” este persoană juridică, care își exercită funcțiile pe principiile de gestiune economică și autonomie financiară. Conform statutului, Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” este fondată în vederea gestionării, întreținerii, reparației, modernizării, dezvoltării drumurilor publice și exercită următoarele funcții:

- deține titlul de beneficiar în construcție, reconstrucție, reparație și întreținere a drumurilor și obiectelor gospodăriei drumurilor, distribuie mijloacele alocate în aceste scopuri din bugetul de stat, inc. din fondul rutier;

- asigură utilizarea eficientă și transparentă a resurselor financiare și materiale, alocate pentru dezvoltarea și întreținerea gospodăriei rutiere.

Funcțiile, competențele și responsabilitățile de creare, implementare și monitorizare a politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate de Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate sunt repartizate în trei niveluri ale structurii de răspundere managerială. Remarcăm că, deși structura managerială oferă modul clasic de organizare și funcționare a unei întreprinderi de stat, obiectivele, funcțiile, procesele/procedurile Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” sunt influențate de organul central de specialitate responsabil de elaborarea și promovarea politicilor în domeniul infrastructurii drumurilor.



Fondatorul își exercită dreptul de gestionar al întreprinderii prin intermediul Consiliului de Administrație și Directorul general al întreprinderii (organul executiv).

Informația privind exercitarea funcțiilor de către membrii Consiliului de administrație pentru anul 2024 este prezentată în tabelul de mai jos. Consiliul se desemnează de către Fondator pe un termen de 2 ani. Componența numerică se stabilește de Fondator, în număr de 5 persoane. Pentru executarea atribuțiilor sale, pe parcursul anului 2024, au avut loc 13 ședințe ale Consiliului de administrație.

Tabel nr.1

Nr. d/o	Numele, prenumele membrilor consiliului/ reprezentantului statului/unității administrativ-teritoriale	Funcția deținută în cadrul consiliului societății pe acțiuni/ întreprinderii de stat sau municipale	Numărul și data procesului-verbal ordinului privind desemnarea în consiliu/ reprezentant al statului/ unității administrativ-teritoriale	Data expirării împuternicirilor acordate	Numărul de ședințe la care a participat	Suma venitului îndreptat spre achitare pentru anul de gestiune (lei)
1	2	3	4	5	6	8

1	Bobu Valerian	Președintele consiliului	Ordin nr.44 din 22.02.2024 Agenția Proprietății Publice	21.02.2026	13	59 000,00
2	Arachelov Vladimir	Membrul consiliului	Ordin nr.44 din 22.02.2024 Agenția Proprietății Publice	05.12.2024	12	62 569,85
3	Certan Alina	Membrul consiliului	Ordin nr.867 din 06.12.2024 Agenția Proprietății Publice	21.02.2026	-	-
4	Eremia Ion	Membrul consiliului	Ordin nr.44 din 22.02.2024 Agenția Proprietății Publice	21.02.2026	13	59 000,00
5	Rogovei Radu	Membrul consiliului	Ordin nr.44 din 22.02.2024 Agenția Proprietății Publice	21.02.2026	13	63 261,54
6	Moraru Liliana	Membrul consiliului	Ordin nr.44 din 22.02.2024 Agenția Proprietății Publice	21.02.2026	13	62 569,80

În baza ordinului Agenției Proprietății Publice nr. 318 din 01.11.2024 se desemnează comisia de cenzori al Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, pe un termen de 2 ani, în următoarea componență:

	Numele, prenumele	Funcția deținută	Data expirării împuternicirilor	Suma venitului îndreptat spre achitare în anul de gestiune (lei)
1	Inglis Iulia	Președinte	01.11.2026	5 000,00
2	Cojuhari Viorica	Membru	01.11.2026	5 000,00
3	Berladean Dan	Membru	01.11.2026	5 000,00

În Tabelul nr.2 este prezentată informația privind resursele umane ale întreprinderii. Astfel, în baza datelor prezentate rezultă că numărul efectivului de salariați al întreprinderii pentru perioada analizată a fost în creștere, valoarea salariului mediu lunar a rămas la nivelul anului precedent.

Indicatorii efectivului de salariați pentru anii 2022-2023

Indicatori	Anul 2023	Anul 2024
Numărul mediu al salariaților conform statelor de personal	188	196
Numărul mediu al salariaților (exclusiv salariații cu contract individual de muncă/raport de serviciu suspendat	171	180
Salariul mediu lunar, lei	36 149,4	36 177,3

Întreprinderea este structurată în trei ramuri, activitatea căroră este pusă în sarcina directorilor adjuncți de profil, în subordinea căroră se află mai multe direcții, care, la rândul lor, se divizează în mai multe servicii (conform organigramei Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, care reflectă ansamblul persoanelor, subdiviziunilor și relațiile acestora orientate spre realizarea obiectivelor prestabilite de întreprindere). Organigrama este un instrument important folosit în analiza managementului întreprinderii. Pentru anul 2024 organigrama a fost aprobată de Consiliul de Administrație prin Procesul-Verbal nr.05 din 29.02.2024, schema grafică a căreia este prezentată în Anexa nr.1.

2. Cifre cheie înregistrate în anul 2024

În funcție de particularitățile specifice ale activității Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, efectuarea înregistrărilor contabile și exercitarea controlului asupra acestora sunt separate în trei compartimente:

- „Mijloace bugetare” – subdiviziune organizațională a contabilității întreprinderii, este responsabilă de evidența contabilă a finanțărilor pentru exploatarea drumurilor publice primite din Bugetul de Stat, inclusiv Fondul Rutier și a lucrărilor aferente executate;
- „Investiții Străine” - subdiviziune a Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” este responsabilă de gestionarea și implementarea proiectelor finanțate din surse financiare ale Instituțiilor Financiare Internaționale, în cadrul Proiectului de susținere a Programului Guvernului în sectorul drumurilor.
- „Autogestiune” – subdiviziune organizațională a contabilității întreprinderii, care este responsabilă de evidența contabilă a activităților generale și administrative, care nu sunt acoperite de compartimentul „Investiții Externe” și compartimentul „Mijloace bugetare”.

2.1. Evoluția venitului din autogestiune

Devizul de venituri și cheltuieli este planificat strict pe compartimentul Autogestiune, pentru întreținerea activității operaționale a întreprinderii.

Veniturile Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” pentru acoperirea cheltuielilor administrative (de funcționare) a întreprinderii sunt calculate ca procent (pro-rată) din suma fondurilor valorificate în anul de gestiune pentru reparația (inclusiv reparația capitală) și întreținerea drumurilor publice, cât și alocațiile din partea Guvernului pentru administrarea drumurilor.

Pentru anul 2024, suma alocațiilor și a altor venituri obținute pentru îndeplinirea funcțiilor de bază ale întreprinderii este de 118 616,0 mii de lei, ceea ce reprezintă 103,1% din suma planificată pentru anul de gestiune. Suma respectivă, înregistrată sub formă de venituri anticipate, se decontează la veniturile curente ale perioadei în care au fost efectuate cheltuielile pe seama alocațiilor respective.

Tabel nr.3

Componența veniturilor din autogestiune Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” în anul 2023-2024

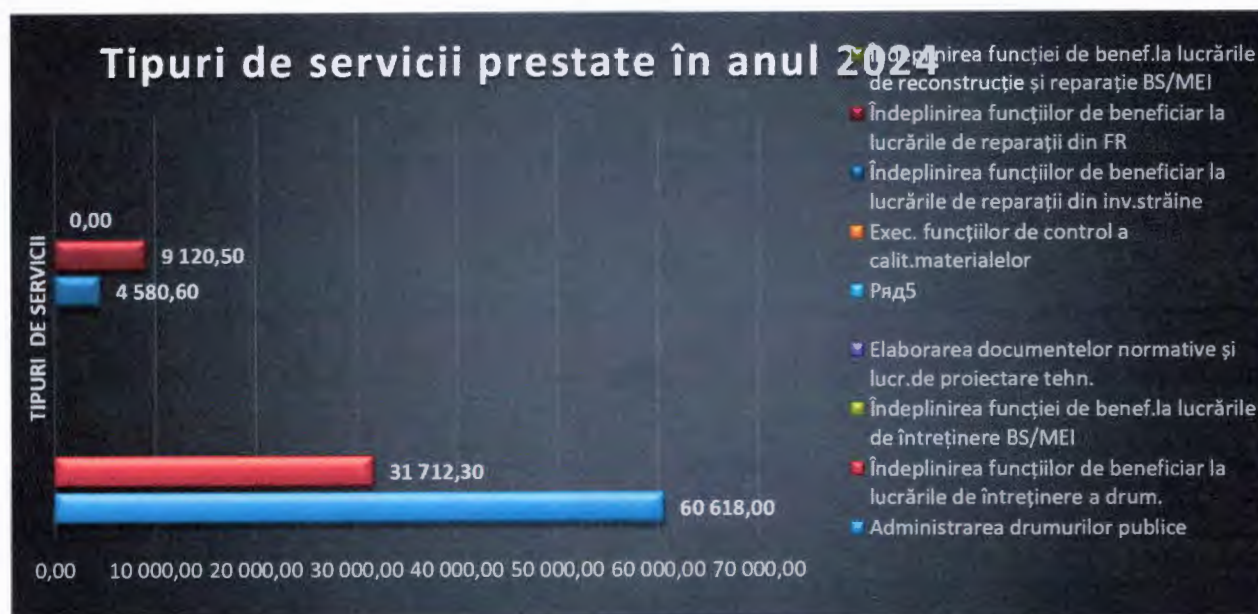
Nr. d/o	Indicatori	Anul 2023		Anul 2024		Abaterea absolută, 2023 față de 2024 mii lei
		Suma, mii lei	Cota, %	Suma, mii lei	Cota, %	
1	Total venituri	135 482,3	100,0	118 616,0	100,0	-16 866,3
1.1.	venit pentru îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere și reparație a drumurilor	127 873,1	94,3	106 031,4	89,4	-21 841,7
1.2.	venit din prestarea serviciilor	481,0	0,4	186,1	0,2	-294,9
1.3.	venituri din vânzarea mărfurilor	3 106,4	2,3	3,0	0,0	-3 103,4
1.4.	venit din amenzi, sancțiuni și despăgubiri	2 273,7	1,7	-	-	-2 273,7
1.5.	alte venituri	1 748,1	1,3	12 395,5	10,4	10 647,4

În baza datelor prezentate mai sus, se observă că ponderea majoritară în valoarea totală a veniturilor este deținută de veniturile pentru îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere și reparație a drumurilor, cota cărora depășește mărimea de peste 90% pentru anii 2023-2024, iar veniturile obținute din alte surse (vânzarea mărfurilor, amenzi și sancțiuni) constituie 10% din valoarea acestora.

Graficul nr.1-„Tipuri de servicii prestate în anul 2023”



Graficul nr.1- „Tipuri de servicii prestate în anul 2024”



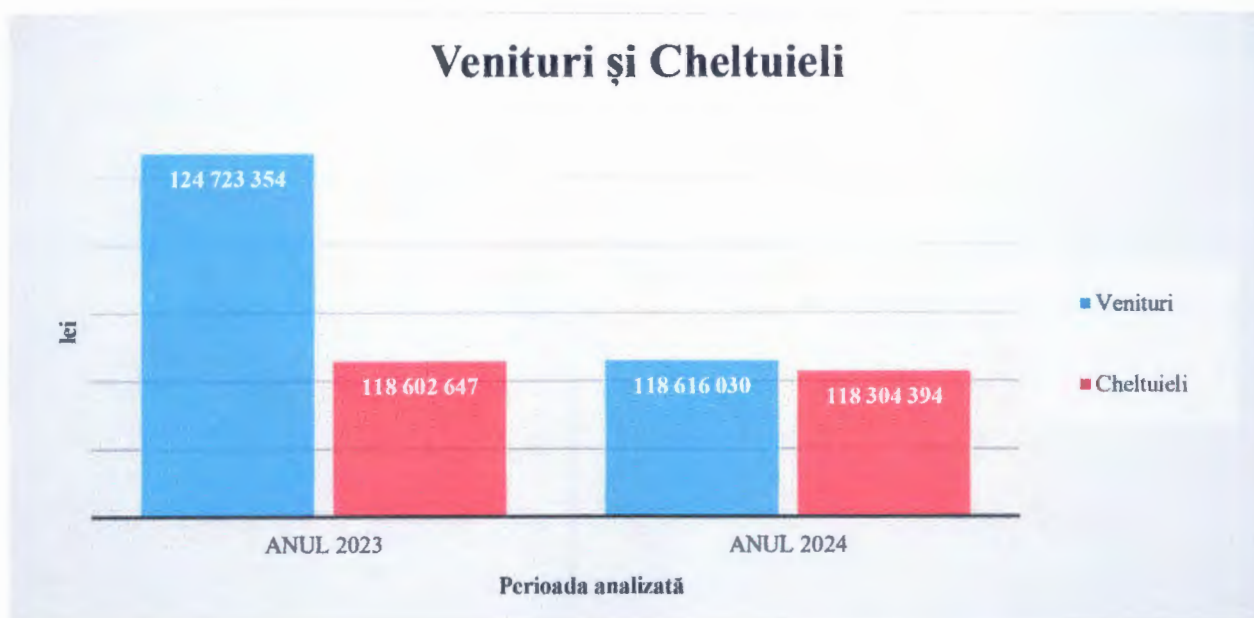
Datele prezentate în Graficul nr.1 și nr.2 reflectă tipurile de servicii prestate de Întreprindere în anul 2023 și 2024, care accentuează sfera de activitate a acesteia.

2.2. Evoluția profitului net din autogestiune

Nici o întreprindere nu poate fi considerată eficientă dacă nu realizează profit, care este un indicator propriu-zis de eficacitate, adică exprimă destul de fidel modul în care au fost utilizate resursele alocate și dacă întreprinderea este viabilă sau nu. Pentru perioada analizată 2023-2024, Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” a înregistrat rezultate financiare pozitive din activitatea de **autogestiune**, adică a obținut profit, veniturile fiind mai mari decât cheltuielile.

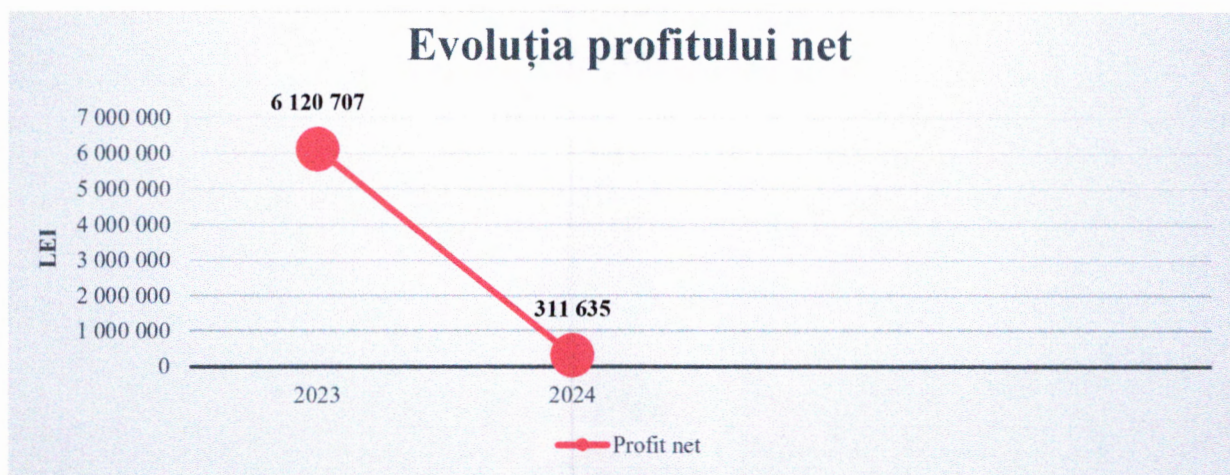
Tabelul 4.

Indicatori	Anul 2023 (lei)	Anul 2024 (lei)
Venituri	124 063 089	118 616 029
Cheltuieli	118 407 016	118 304 394
Profit până la impozitare	6 120 708	311 635



Graficul nr.2-„Venituri și cheltuieli”

În baza datelor prezentate rezultă că Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” compartimentul activitatea autogestiune a obținut un rezultat financiar pozitiv. În anul de gestiune, mărimea profitului net din activitatea **de autogestiune** a constituit 3 611 732 lei, ceea ce reprezintă o diminuare cu 2 192 539 lei comparativ cu situația la 31.12.2023.



Graficul nr.3-„Evoluția profitului net”

2.3. Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreținerii și reparației drumurilor publice

Pe parcursul anului 2024 pentru reabilitarea rețelei de drumuri publice au fost valorificate mijloace financiare alocate din Fondul Rutier în sumă de 1 950 112,1 mii lei sau 96,7% din volumul total al alocațiilor anuale pentru executarea lucrărilor de întreținere și reparație a drumurilor publice, conform Programului privind repartizarea mijloacelor Fondului Rutier pentru anul 2024, inclusiv:

- întreținerea drumurilor publice naționale – 1 131 039,2 mii lei;
- reparații capitale ale drumurilor și podurilor – 659 787,8 mii lei;
- elaborarea și adoptarea documentelor normative, a regulamentelor și a specificațiilor tehnice – 469,6 mii lei;
- executarea lucrărilor de proiectare, evaluarea drumurilor și podurilor, procurarea terenurilor – 65 788,6 mii lei;
- dezvoltarea bazei de producție a unităților, procurarea tehnicii și utilajului – 7 488,0 mii lei;
- cofinanțarea proiectelor de reabilitare a drumurilor – 82 637,5 mii lei;
- procurarea utilajului și a echipamentului – 2 901,4 mii lei;

Informația privind valorificarea mijloacelor financiare pentru lucrările efectuate la întreținerea, reparația, proiectarea drumurilor și procurarea utilajului din Fondul Rutier pentru anii 2023 – 2024 este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabel nr.5

Nr. d/o	Denumirea lucrărilor	Anul 2023 (mii lei)	Anul 2024 (mii lei)	Abaterea absolută (mii lei)
1.	Întreținerea drumurilor publice naționale	1 576 272,6	1 131 039,2	-445 233,7
2.	Reparații capitale ale drumurilor și podurilor	612 483,2	659 787,8	47 304,6
3.	Elaborarea și adoptarea documentelor normative, a regulamentelor și a specificațiilor tehnice	571,1	469,6	-101,5
4.	Executarea lucrărilor de proiectare, evaluarea drumurilor și podurilor, procurarea terenurilor	99 989,6	65 788,6	-34 201,0
5.	Dezvoltarea bazei de producție a unităților, procurarea tehnicii și utilajului	0,0	7 488,0	7 488,0
6.	Cofinanțarea proiectelor de reabilitare a drumurilor	35 000,0	82 637,5	47 637,5
7.	Procurarea utilajelor și a echipamentului	2 178,1	2 901,4	723,3
8.	Bugetul de Stat	4 141,7	0,0	-4 141,7
Total alocat din Fondul Rutier		2 330 636,6	1 950 112,1	697 178,4

În conformitate cu planul de finanțare, pentru anul 2024 au fost alocate resurse financiare în sumă totală de 1 397 240,0 mii lei. Pe parcursul anului de gestiune au fost valorificați 1 199 389,6 mii lei, ceea ce reprezintă 86 % din suma planificată.

1. Finanțarea activităților aferente Programului din Sectorul Drumurilor (PSD) desfășurată în anul 2024 este asigurată din următoarele surse:
 - Creditele BEI nr FI N 25.852 Serapis N 2010-0154, nr FI N 81.723 Serapis N 20110650 BEI (70024), în anul 2024 au fost planificate 57 694,5 mii lei, executat 51 615,7 mii lei, 89,5%.
 - Împrumutul BERD nr.41442, BERD nr.45094 BERD (70024), pentru anul 2024 s-au planificat 1 089 079,7 mii lei. Pe parcursul anului curent au fost utilizați 907 617,9 mii lei sau 83%.
 - Grantul BERD nr.45094. Suma planificată pentru anul 2024 este de 4 375,8 mii lei. Executat în totalitate în valoare de 100%.

Situația pentru fiecare sursă de finanțare este prezentată în continuare:

2. Proiectul „Moldova drumuri III (70408), credit BEI (B) FIN 96.156 Serapis n 2011065

Pentru anul 2024, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare și a serviciilor de consultanță au fost planificați 246 000,0 mii lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2024 au fost utilizate mijloace financiare în sumă de 235 690,2 mii lei, nivelul executării constituind 96,0 %.

3. Proiectul „Reabilitarea drumurilor locale” (70126), Acord de Finanțare N 5747. Credit Asociația Internațională pentru Dezvoltare (Banca Mondială)

Pentru anul 2024, în vederea finanțării lucrărilor de reabilitare și a serviciilor de consultanță au fost planificați 90,0 mii lei. În urma realizării activităților pe parcursul anului 2024 au fost utilizate mijloace financiare în totalitate, nivelul executării constituind 100,0 %.

3. Sinteza performanțelor economico-financiare ale

Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2024

Conceptul „performanța financiară” reprezintă rezultatul activității de gestiune a întreprinderii. Procesul respectiv implică interacțiunea dintre mijloacele financiare consumate pentru obținerea beneficiilor ulterioare, adică între veniturile și cheltuielile Întreprinderii, cu scopul determinării rezultatului financiar final, care oferă posibilitatea de a aprecia și elabora concluzii auxiliare privind modul de gestionare a întreprinderii. Aspectele esențiale ale performanței financiare pot fi analizate prin intermediul Situației de Profit și Pierdere sau cu ajutorul ratelor.

3.1. Analiza performanței financiare în baza Situației de Profit și Pierdere

Situația de Profit și Pierdere reprezintă rezultatul valoric al activităților desfășurate de întreprindere pe parcursul anului de gestiune. Prin intermediul situației respective se explică modul de constituire a rezultatului financiar final. În tabelul nr.6 este prezentată cercetarea indicatorilor ce au influențat formarea rezultatelor financiare, care oferă posibilitatea de a caracteriza evoluția elementelor definitorii ale rezultatelor. Calculele arată dacă dinamica veniturilor depășește pe cea a cheltuielilor și care este dinamica rezultatelor pe tipuri de activități ce le generează.

Informații din situația de profit și pierderi conform înregistrărilor pe compartimente și consolidată pe perioada de gestiune 2024

Tabel nr.6

Indicatori	Elementele din situațiile de profit și pierdere individuale			Elemente din situația consolidată de profit și pierdere
	Mijloace bugetare	Investiții străine	Autogestiune	
Venituri din vânzări, total			311 635	311 635
din care:				
<i>venituri din vânzarea produselor și mărfurilor</i>			3 010	3 010
<i>venituri din prestarea serviciilor și executarea lucrărilor</i>			28 599	28 599
<i>venituri din contracte de leasing</i>			280 026	280 026
Costul vânzărilor mărfurilor vândute			28 599	28 599
Profit brut			283 036	283 036
Alte venituri din activitatea operațională			117 103 641	117 103 641
Cheltuieli de distribuire			768 830	768 830
Cheltuieli administrative			112 709 434	112 709 434
Alte cheltuieli din activitatea operațională			296 682	296 682
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)			3 611 731	3 611 731
Venituri financiare, total	1 120 045 239	27 361 922	1 200 753	1 148 607 914
din care:				
<i>venituri aferente ajustărilor de valoare privind investițiile financiare pe termen lung și curente</i>	1 120 045 239		1 200 099	1 121 212 589
<i>venituri aferente diferențelor de curs valutar și de sumă</i>	32 749	27 361 922	654	27 395 325
Cheltuieli financiare, total	1 120 045 239	27 361 922	651 952	1 148 059 113
din care:				
<i>cheltuieli aferente ajustărilor de valoare privind investițiile financiare pe termen lung și curente</i>	1 120 012 490		490 299	1 120 502 789
<i>cheltuieli aferente ieșirii investițiilor financiare</i>			160 800	160 800
<i>cheltuieli aferente diferențelor de curs valutar și de sumă</i>	32 749	27 361 922	853	27 395 524

Rezultatul: profit (pierdere) financiar(ă)	0	0	548 801	548 801
Venituri cu active imobilizate și excepționale	790 813 625	18 633 480	0	809 447 105
Cheltuieli cu active imobilizate și excepționale	790 813 625	18 633 480	3 848 897	813 296 002
Rezultatul din operațiuni cu active imobilizante și excepționale: profit (pierdere)	0	0	-3 848 896	-3 848 896
Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)	0	0	-3 300 096	-3 300 096
Profit (pierdere) până la impozitare	0	0	311 635	311 635
Cheltuieli privind impozitul pe venit			0	0
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	0		311 635	311 635

Din datele prezentate mai sus, rezultă că în anul 2024 Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” a obținut un rezultat financiar pozitiv din activitatea de autogestiune, profit net 311 635 lei.

Precum era menționat la Capitolul 2 „Cifre cheie”, venitul din îndeplinirea funcției de beneficiar la lucrările de întreținere și reparație, cât și activitatea de gestionare a drumurilor publice reprezintă sursa fundamentală de formare a veniturilor totale (aproximativ 95% reprezintă în total venituri). Astfel, odată cu creșterea volumului mărfurilor vândute, cât și a veniturilor din amenzi, penalități și despăgubiri s-a majorat și mărimea profitului brut din activitatea de autogestiune, dar din cauza creșterii altor cheltuieli din activitatea operațională a investițiilor străine în anul de raportare, a fost influențată direct mărimea profitului net.

3.2. Analiza performanței financiare cu ajutorul ratelor

Metoda ratelor reprezintă un mijloc eficient de analiză și stabilire a diagnosticului financiar al întreprinderii. Prin rate se înțeleg raporturile între mărimi sau nivele, strâns legate între ele și care caracterizează situații de ansamblu, evidențiind activitatea întreprinderii.

Principalele obiective, în cadrul analizei pe baza ratelor, constă în studierea a trei dimensiuni financiare semnificative ale întreprinderii în cauză. Acestea sunt: analiza structurii financiare, rentabilității și analiza gradului de lichiditate.

Analiza structurii financiare exprimă raportul existent între finanțările pe termen scurt și cele pe termen lung, adică reflectă compoziția capitalurilor întreprinderii. Pentru structura financiară este

relevant capitalul permanent, care reprezintă suma capitalului propriu și datorii pe termen lung. Astfel, structura capitalului permanent al întreprinderii este prezentată în tabelul nr.7:

Tabel nr.7

**Structura capitalului permanent
pentru anul 2023 și 2024**

Componenta capitalului permanent	Existente la 31.12.2023		Existente la 31.12.2024	
	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>
Capital propriu	13 539 765 563	68,65	13 792 557 315	69,30
Datorii pe termen lung	6 183 576 177	31,35	6 110 018 290	30,70
Total	19 723 341 740	100,00	19 902 575 605	100,00

Analiza surselor de finanțare începe cu aprecierea generală a structurii pasivelor. Prin urmare, se calculează un șir de indicatori, care se mai numesc coeficienți ai structurii capitalului, care contribuie la interpretarea efectivă a acestora în cadrul întreprinderii. Astfel, în tabelul care urmează în continuare, sunt calculați coeficienții respectivi.

Categorii de surse de finanțare	Existente la 31.12.2023		Existente la 31.12.2024	
	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>	<i>Suma, lei</i>	<i>Pondere, %</i>
Capital propriu	13 539 765 563	66,15	13 792 557 314	67,90
Datorii pe termen lung	6 183 576 177	30,21	6 110 018 290	30,10
Datorii curente	725 844 291	3,55	401 113 835	1,9
Provizioane	20 395 430	0,10	10 507 355	0,10
Total	20 469 581 461	100,00	20 314 196 794	100,00

Tabel nr.8

Coeficienți ai structurii capitalului

Denumirea coeficientului	Formula de calcul	La începutul anului	La sfârșitul anului
Coeficientul de autonomie	Capital propriu/ Total pasive	0,66	0,68

Coeficientul de atragere a surselor împrumutate	1- coeficient de autonomie	0,34	0,32
Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și proprii	Datorii pe termen lung+scurt/ Capital propriu	0,51	0,47
Rata solvabilității generale	Total pasive/ Datorii pe termen lung+scurt	2,96	3,12
Rata generală de acoperire a capitalului propriu	Total pasive/ Capital propriu	1,51	1,47

Conform datelor din tabel se atestă un nivel mai scăzut al independenței financiare a întreprinderii față de sursele împrumutate atrase comparativ cu anul precedent. Această concluzie rezultă din faptul că în structura pasivelor prevalează datoriile pe termen lung și scurt asupra sursele proprii de finanțare.

Un alt indicator important, care conturează eficiența întreprinderii de a câștiga profit este **rentabilitatea**. Indicatorii de rentabilitate au sens doar dacă afacerea obține profit: cu cât este mai mare, cu atât indică o performanță mai bună. Dacă rezultatul financiar este negativ - indică pierdere - atunci indicatorul profitabilității este, de asemenea, negativ. Indicatorii de rentabilitate nu sunt direct proporționali cu insolvabilitatea - chiar și atunci când apare profit, poate apărea insolvabilitatea și invers.

Analiza gradului de lichiditate reprezintă o modalitate semnificativă în procesul de apreciere a situației financiare a întreprinderii, întrucât aceasta denotă posibilitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile de plată la termenele scadente.

În tabelul nr.9 este prezentată informația privind nivelul și evoluția coeficienților lichidității în baza datelor din Bilanțul contabil pentru anul 2024.

Tabel nr.9

Denumirea coeficientului	Calcul		Intervalul optim
	La în. anului	La sf. anului	
Lichiditatea curentă	1,02	1,62	1-2,5
Lichiditatea intermediară	1,02	1,62	>0,7
Lichiditatea absolută	1,02	1,61	>0,2

4. Indicatori non-financiari de performanță

Un nou tip de indicatori „non-financiari” caracterizează mai bine performanțele întreprinderii, pentru că ating direct punctele sensibile ale activității acesteia (cum ar fi calitatea managementului și a capitalului intelectual în general). Pentru orice întreprindere formula ideală de succes ar fi asigurarea unei balanțe între indicatorii financiari și non-financiari.

În privința abordării evaluării moderne a întreprinderilor, experiența țărilor dezvoltate din ultimele decenii, evidențiază indicatori punerea cărora în practică are o deosebită însemnătate pentru tendințele actuale de apreciere a performanței, acestea sunt:

1. *Indicatorii de mediu – eticheta ecologică.* Modelul de „dezvoltare durabilă” este definit drept acea dezvoltare, care îndeplinește necesitățile prezentului, fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Protecția mediului constituie o condiție fundamentală a dezvoltării durabile a societății, un obiectiv prioritar, de interes național și se realizează printr-un cadru instituțional-administrativ în care, pe baza normelor legale, se autorizează desfășurarea activităților cu impact asupra mediului și se exercită controlul asupra acestora.
2. *Motivația și satisfacția în muncă de către salariați-* o prioritate deosebită revine indicatorului care are legătura cu clientul/consumatorul. Astfel, factorul uman devine tot mai important pentru activitatea continuă a oricărei întreprinderi. La rândul său, factorul uman constituie angajații întreprinderii, atitudinea lor față de climatul organizației din care fac parte, motivarea și antrenarea lor în amplificarea și accelerarea modificărilor parvenite în sistemul managerial.
3. *Imaginea pe piață și gradul de satisfacție al consumatorilor finali-* pentru asigurarea traficului rutier, intervenția mai rapidă în cazuri necesare, pentru reacționarea promptă și operativă sunt utilizate aplicațiile mobile (telegram, viber), site-ul www.asd.md sau adresa electronică serviciu@asd.md, care au menirea de a îmbunătăți poziția întreprinderii pe piața internă și externă, a face legătura între furnizor și consumator final, cu excluderea informațiilor manipulative. Astfel, orice consumator poate contribui la semnalarea unor neajunsuri pe traseu prin comunicarea directă sau completarea formularului online de pe pagina noastră, cu scopul de a „îmbunătăți direct starea drumurilor” și de a-și expune opinia cu privire la serviciile prestate.
4. *Numărul de reclamații –* reprezintă un indicator esențial, care permite aprecierea calității serviciilor prestate și a nivelului de satisfacere a nevoilor consumatorilor finali, beneficiarului

lucrărilor/serviciilor, sau în dependență de caz a agenților economici. Reclamațiile și sesizările parvenite sunt recepționate, analizate (identificarea cauzei/persoanei responsabile) și soluționate într-un interval de timp cât mai redus.

5. Managementul riscurilor

Managementul riscului reprezintă un element al sistemului de control intern, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative în scopul menținerii acestora la un nivel acceptabil. Având în vedere că orice întreprindere, care activează, este supusă riscului. Pentru a putea identifica riscurile semnificative prezente în cadrul întreprinderii, este necesară clasificarea acestora în funcție de natura sursei care îl generează, cum ar fi:

- *Riscul pur* sau riscul „asigurativ” - riscul privind executarea unor anumitor obligațiuni contractuale, care pot cauza prejudicii sau pierderi materiale în cazul nerespectării acestora;
- *Riscul privind activitatea de întreprinzător* – orice afacere care are obiectiv de a genera profit, presupune asumarea unor riscuri, însă care pot aduce beneficii semnificative. În acest context trebuie de analizat foarte atent toate acțiunile riscante, întrucât volumul beneficiilor trebuie să depășească probabilitatea sau volumul pierderii, deoarece asumarea acestui risc presupune o motivație materială substanțială;
- *Riscul de personal* - vârsta de pensionare, migrarea angajaților, dificultăți în încadrarea muncii a specialiștilor din motivul existenței unor cerințe restrictive ce țin de domeniile de activitate ale întreprinderii și lipsa specialităților de pregătire profesională în cazul unor domenii;
- *Riscul de inovație și modernizare* - transpunerea Directivelor Europene la legislația națională presupune o perioadă de tranziție și adaptare, fapt care poate crea unele stagnări de dezvoltare și regres de indicatori financiari ai întreprinderii;
- *Riscuri financiare* - riscul valutar și de lichiditate. Apare în consecința variației cursului valutar (apreciere, depreciere) a valutei de contract, în perioada dintre momentul încheierii contractului și data la care se efectuează plata în valută;
- *Riscul proiectelor* – reprezintă riscul cu estimările, iar dacă estimările nu sunt corecte atunci nici riscul nu este corect cuantificat, fapt ce duce la probleme majore în derularea proiectului;
- *Riscul operațional* – riscul apare atunci când un anumit eveniment afectează derularea activității unei subdiviziuni ale întreprinderii sau unul din genurile principale de activitate ale acesteia;

- *Riscul tehnologic* – aplicarea noilor tehnologii pentru îndeplinirea activităților principale ale întreprinderii presupune riscuri în utilizarea lor datorită incertitudinii atingerii scopurilor pentru care au fost proiectate;
- *Riscul politic* – se referă la situațiile în care un factor de decizie este constrâns de factori politici. În cadrul întreprinderii riscul politic se referă la problemele generate de politicile și regulamentele interne ale acesteia.

Pe lângă riscurile sus menționate, acestea pot fi clasificate și după proveniența sa:

- *Surse externe* – sunt riscuri, care reprezintă rezultatul unor evenimente din afara organizației. Acestea nu pot fi controlate, deoarece ele nu depind de activitatea internă a întreprinderii;
- *Surse interne* - reprezintă rezultatul unor evenimente din interiorul întreprinderii. Aceste surse de risc pot fi controlate. În această categorie se pot distinge riscurile de utilizare a echipamentelor tehnologice, riscurile forței de muncă, sau riscurile asociate managementului întreprinderii. Aceste riscuri pot fi prevenite prin simpla eliminare a surselor care le produc, lucru posibil datorită faptului că sunt generate de activitatea organizației, deci provin din interiorul acesteia.

Managementul riscului este un proces ciclic, care presupune parcurgerea a 5 etape de lucru, și anume:

1. Planificarea riscului;
2. Identificarea riscului;
3. Analiza riscului (cantitativă și calitativă);
4. Stabilirea strategiilor de abordare a riscului;
5. Monitorizarea și controlul riscului.

Auditul intern al întreprinderii reprezintă una din formele de monitorizare internă a activității, și este o parte componentă a controlului intern. Auditul intern evaluează buna funcționare a controlului intern în toate procesele activității pentru a oferi conducerii întreprinderii fie asigurare, dacă controlul intern este organizat adecvat, fie recomandări de îmbunătățire. Totodată, pentru întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri sunt numite persoane responsabile pentru fiecare subdiviziune a întreprinderii.

Principalele riscuri și incertitudini cu care se confruntă întreprinderea sunt:

- Dependență exclusivă de alocările din Bugetul de Stat;
- Imposibilitatea planificării lucrărilor rutiere pe termen mediu și lung, fapt ce diminuează eficiența investițiilor;

- Lipsa unui sediu propriu;
- Lipsa finanțării ritmice a lucrărilor executate;
- Termenele restrânse de desfășurare a lucrărilor rutiere din cauza condițiilor meteorologice;
- Lipsa politicilor și strategiilor pentru evidența activelor rutiere;
- Instabilitatea politică;
- Capacități tehnice insuficiente ale companiilor autohtone pentru reparația/reconstrucția drumurilor și podurilor și lipsa interesului companiilor străine pentru efectuarea lucrărilor menționate;
- Influența factorilor de mediu: condițiile meteorologice nefavorabile pentru reparația/construcția drumurilor, care pot influența negativ asupra termenelor de executare a lucrărilor;
- Adoptarea unor acte legislative și normative, care determină apariția dificultăților în cadrul procesului de executare a lucrărilor;
- Prețuri permanent crescânde la materie primă, transport, resurse energetice, etc;
- Nivelul înalt al inflației;
- Lipsa cercetărilor științifice aplicative efectuate de o instituție specializată în domeniu relevante pentru determinarea stării drumurilor și planificarea lucrărilor.

Ca oportunități pentru minimizarea acestor riscuri ar fi implementarea următoarelor acțiuni:

- Utilizarea mijloacelor Fondului rutier numai în scopul pentru care este destinat (acoperirea costurilor de întreținere, reparație și reconstrucție a drumurilor publice naționale și locale; proiectarea de drumuri; dezvoltarea bazei de producție a unităților care efectuează lucrări de întreținere a drumurilor, procurarea tehnicii și utilajului pentru acestea; producerea de materiale de construcție rutieră; lucrări de cercetare științifică, de proiectare și construcție în domeniu; administrarea gospodăriei drumurilor; cheltuieli de deservire și rambursare a împrumuturilor cu destinație specială);
- Planificarea lucrărilor rutiere pe termen mediu de la patru la cinci ani;
- Elaborarea Strategiei de transport și logistică pe perioada 2024-2033;
- Revizuirea aranjamentelor de finanțare a drumurilor din Fondul Rutier pentru asigurarea unei alocări și utilizări eficiente a resurselor;
- Examinarea deficitului sau excesului veniturilor colectate în fondul rutier pe parcursul anului la momentul stabilirii sumei disponibile în bugetul pentru anul viitor;
- Transferarea surselor financiare neutilizate ale Fondului rutier pentru anul următor, pentru acoperirea costurilor de utilizare a drumurilor;

- Asigurarea transparenței maxime în tot ce ține de utilizarea și formarea programului de lucrări;
- Accelerarea implementării reformelor determinate de Acordul de Asociere Republica Moldova– Uniunea Europeană;
- Numirea unui Administrator al Fondului rutier în scopul monitorizării utilizării corespunzătoare a mijloacelor alocate;
- Realizarea raporturilor contractuale cu Antreprenorii în bază de performanță cu încheierea contractelor pe termen de 3- 5 ani;
- Implementarea sistemului de cântărire în mișcare a vehiculelor;
- Implementare programului de planificare optimizată (PMS) a lucrărilor de reparație și reabilitare a drumurilor;
- Flexibilitatea cadrului legislativ.

6. Propuneri referitor la dezvoltarea strategică

Consolidarea capacităților întreprinderii prin implementarea unei noi metodologii privind determinarea efectivului de personal și a volumului de mijloace financiare pentru gestionarea activelor rutiere și îndeplinirea funcției de beneficiar;

Îmbunătățirea managementului, inclusiv prin perfecționarea continuă a specialiștilor și implementarea tehnologiilor IT;

Îmbunătățirea administrării și gestionării drumurilor naționale prin implementarea programelor de planificare optimizată a lucrărilor de reparație și întreținere de tipul PMS și BMS;

Implementarea tehnologiilor moderne pentru eficientizarea investițiilor și îmbunătățirea rețelei drumurilor naționale;

Implementarea sistemelor inteligente de dirijare a circulației rutiere în vederea îmbunătățirii siguranței la trafic;

Revizuirea și consolidarea cadrului normativ;

Planificarea lucrărilor rutiere pe termen mediu și lung, fapt ce va spori eficiența investițiilor.

BEJAN Sergiu

Director general interimar

